

## Rozdział 1

### Wpływ wspólnych wartości na zjawisko izomorfizmu organizacyjnego

#### Effect of shared values on organisational isomorphism

**Streszczenie:** Zjawisko izomorfizmu organizacyjnego wiąże się z upodabnianiem się różnych organizacji. Autor prezentuje pogląd o wpływie podobieństwa kultur różnych krajów na kultury organizacyjne poszczególnych organizacji, a co za tym idzie – na zjawiska izomorfizmu organizacyjnego. Izomorfizm ten wynika z podobieństwa wyznawanych wartości, istotnych dla odpowiedzialnych zachowań biznesowych, w tym w oparciu o CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność biznesu). Wartości te wpływać będą na zachowania przedsiębiorcze (w tym przedsiębiorczość intelektualna) i innowacyjne w organizacjach. Mogą też stanowić podstawę do legitymizacji organizacji, w szczególności przedsiębiorstw. Z punktu widzenia wartości można rozpatrywać funkcjonowanie organizacji o charakterze duchowym czy wizjonerskim. Scharakteryzowano różne podejścia do wartości organizacyjnych (biznesowych). Wartości organizacyjne mogą być przekazywane pomiędzy poszczególnymi organizacjami lub być inkorporowane w oparciu o ogólnie przyjęte idee czy koncepcje, np. w oparciu o teorię (koncepcję) neoinstytucjonalną. Przedstawiono społeczny mechanizm instytucjonalizacji CSR. Wartości organizacyjne brane są pod uwagę przy tworzeniu efektywności społecznej organizacji. Zanalizowano zawarte w literaturze poglądy, że do zjawiska izomorfizmu, powodowanego podobieństwem organizacji i ich otoczenia, przyczyniają się mechanizmy naśladownictwa, normatywnego uczenia się oraz przymusu.

**Słowa kluczowe:** izomorfizm, wartości organizacji, kultura organizacji, CSR, legitymizacja

**Abstract:** Organisational isomorphism is related to various organisations converging. The author presents a view of the effect of similarity of various countries on organisational cultures of the individual organisations, that is on the phenomenon of organisational isomorphism. This isomorphism results from the similarity of professed values, crucial for responsible business behaviour, including based on CSR (*corporate social responsibility*). These values will affect entrepreneurship (including intellectual entrepreneurship) and innovative behaviours in organisations. They may also form the basis to legitimise organisations, in particular enterprises. From the point of view of values, functioning of organisations of spiritual or visionary nature may be considered. Various approaches to organisational (business) values have been characterised. Organisational values may be transferred between individual organisations or incorporated based on generally accepted ideas or concepts, e.g. based on the new institutionalism

---

<sup>1</sup> Prof. dr hab.; Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

theory (concept). The social mechanism of CSR institutionalisation is presented. The organisational values are taken into consideration in creating social effectiveness of organisations. The views presented in the literature have been analysed that the isomorphism phenomenon, caused with similarity of organisations and their environment is affected by mechanisms of imitation (*mimesis*), normative learning and forced action (*coercion*).

**Keywords:** isomorphism, organisation values, organisation culture, CSR, legitimisation

## Wstęp

Wartości organizacyjne są cechą charakterystyczną dla danej organizacji. Mają one swoje odzwierciedlenie w misji, wizji i strategii organizacji, znajdując swoje odbicie w proponowanych do realizacji celach. Tomasz Dąbrowski zwraca uwagę, że zamiast proponować odrębność celów ekonomicznych i społecznych w przedsiębiorstwie proponuje się ich unifikację w postaci celów społeczno-ekonomicznych. Oznacza to, że na kluczowe decyzje dotyczące działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa mają wpływ aspekty społeczne, które mogą być rozpatrywane w kontekście szans rynkowych. Prezentuje się pogląd, że realizacja celów społecznych stymulować może realizację celów ekonomicznych, a także że realizacja celów ekonomicznych wpływa na cele społeczne. Tworzenie wspólnej wartości dotyczy perspektywy zewnętrznej. W perspektywie wewnętrznej mowa jest o zarządzaniu przez wartości (MBV) poprzez wspieranie rdzennych wartości organizacji i wskazanie potrzeby ich zgodności z celami strategicznymi, misją i wizją. Zwraca się także uwagę na konieczność ich zgodności także z wartościami zewnętrznymi. Podkreśla się także związek wartości z kulturą organizacyjną. Wskazuje się, że MBV ułatwia włączanie wartości moralnych w system wartości danej organizacji, wpływając na kulturę danego podmiotu<sup>2</sup>. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie w koncepcji Michaela Portera i Marka Kramera, którzy proponują tworzenie wspólnej wartości wpływającej na konkurencyjność przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Do konieczności realizacji celów społecznych nawiązuje koncepcja CSR (SOB, społecznej odpowiedzialności organizacji, przedsiębiorstw, biznesu). Koncepcja ta zawiera w sobie pewien określony zbiór wartości o charakterze społecznym i ekologicznym. Cynthia Stohl i współpracownicy zwracają uwagę, że tzw. trzecia generacja CSR oznacza, że korporacje nie są już odpolityzowanymi, prywatnymi aktorami, lecz są odpowiedzialne za budowanie, implementację oraz rozwój norm i wartości współczesnego społeczeństwa<sup>4</sup>. Interesująca jest próba odpowiedzi na pytanie, w jakim

<sup>2</sup> T.J. Dąbrowski, *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2, s. 47-59.

<sup>3</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, nr 1/2, s. 62-77.

<sup>4</sup> C. Stohl, M. Etter, S. Banghardt, DaJung Woo, *Social media policies: implications for contemporary notions of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 142, nr 3, s. 413-436.

zakresie wartości organizacyjne mogą być przekazywane pomiędzy poszczególnymi organizacjami lub być inkorporowane w oparciu o ogólnie przyjęte idee czy koncepcje (np. w oparciu o CSR). Współczesne organizacje upodobniają swoje działania poprzez naśladowanie zachowań konkurentów. Jednak tego typu działania są uzależnione od wartości organizacyjnych, zawartych w kulturze organizacyjnej. Interesujący jest także fakt, na ile organizacje o podobnych zbiorach wartości, zawartych np. w kulturze organizacyjnej, wykazują podobne zachowania rynkowe oraz podobieństwo w działaniach wewnątrzorganizacyjnych. Warto zwrócić uwagę, że wartości organizacji mogą być uwzględniane w działaniach o charakterze przedsiębiorczym bądź innowacyjnym. Mogą nawet stanowić podstawę do takich działań. Zwraca uwagę fakt, że dążenie do prezentacji i wykorzystania komercyjnego określonych wartości, o podłożu intelektualnym, może być podstawą przedsiębiorczości intelektualnej, a określone wartości mogą stanowić podstawę odpowiedzialnej przedsiębiorczości i innowacyjności. Pozytywne efekty przedsiębiorczości intelektualnej w postaci rozwiązań komercyjnych, legitymizowanych przez otoczenie organizacji, mogą przyczynić się do chęci naśladowania tego typu zachowań przez inne organizacje. Sądzę, że również naśladownictwu może podlegać podejście, związane z tworzeniem organizacji o charakterze wizjonerskim, opartych o określony zbiór wartości. Wizjonerskie organizacje (*visionary organization*) to takie, które wcześniej niż pozostali przewidują przyszłe potrzeby rynku. Opierają się na wizjonerze przedsiębiorcy lub wizjonerze, którym jest menadżer<sup>5</sup>. Warta dyskusji jest możliwość naśladownictwa zachowań zmierzających do tworzenia organizacji o dużym ładunku duchowości.

Należy podkreślić, że organizacja powinna mieć przyzwolenie do prowadzenia swojej działalności. Michał Zdziarski podkreśla, że społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej odnosi się do ciągłego procesu akceptacji oraz wyrażania zgody na prowadzenie działalności. Otrzymuje się je od społeczności lokalnej, ale także od innych interesariuszy. Zwraca się przy tym uwagę, że interesariusze mogą być zarówno niezorganizowani lub zorganizowani częściowo. Występują oni w niehierarchicznej strukturze powiązań o charakterze sieciowym. Wskazywane są także poziomy społeczne zezwolenia: 1. odrzucenie lub wycofanie zgody na prowadzenie działalności; 2. akceptacja związana z przekroczeniem bariery legitymizacji; 3. aprobata odnoszona do pokonania bariery wiarygodności (mowa jest także o reputacji) i 4. identyfikacja związana z przełamaniem bariery zaufania<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwo, realizując założenia społecznej odpowiedzialności, musi mieć na uwadze własną efektywność. Z perspektywy realizacji celów społecznych, opartych o określony system wartości, wprowadzane jest pojęcie efektywności społecznej.

<sup>5</sup> K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Di-fin, Warszawa 2013, s. 169.

<sup>6</sup> M. Zdziarski, *Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 24-31.

Teza opracowania brzmi: na przepływ wartości wpływa funkcjonowanie przedsiębiorstw w określonej kulturze państwa lub grupie państw, zaś zjawisko izomorfizmu może wykorzystywać wspólne wartości i prowadzić do upowszechniania zachowań odpowiedzialnych. Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska izomorfizmu opartego na wartościach społecznych, w szczególności dla budowy legitymizacji przedsiębiorstwa z wykorzystaniem instytucjonalizacji CSR, a także realizacji odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorczych oraz budowy organizacji wizjonerskich.

## Wartości a kultura

Wyznawane wartości są elementem kultury. Interesująca jest zatem odpowiedź na pytanie, które elementy tej kultury są wspólne dla różnych krajów, co, jak sądzę, będzie ułatwiać zachowania firm o charakterze naśladowczym (mimetycznym). Elżbieta Turska i Irena Pilch zwracają uwagę, że poglądy na temat wpływu kultur narodowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw są dosyć zróżnicowane. Występują dwie grupy poglądów. Pierwsza z nich podkreśla osłabienie wpływu kultur narodowych na przedsiębiorstwa ze względu na wpływy globalizacyjne i związane z tym procesy konwergencji, unifikacji i standaryzacji wielu dziedzin życia w różnych krajach. Druga grupa, opierając się na teoriach dywergencji, akcentuje fakt, że w szczególności zarządzanie ludźmi charakteryzuje się odmiennością w zależności od kraju. Autorki zwracają uwagę na fakt, że kultura narodowa jest trwała i wpływa na kultury organizacyjne. Omawiane są wymiary kultury organizacyjnej prezentowane przez różnych autorów. Mając na uwadze Polskę, w ujęciu kultury według G. Hofstede, sytuuje się ona obok Japonii, Belgii i Francji w zakresie dużego dystansu władzy. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej są traktowane jako posiadające wysoki stopień kolektywizmu, a kraje takie jak USA i anglosaskie charakteryzuje z kolei wysoki poziom indywidualizmu. W polskiej kulturze obserwuje się występowanie dwóch tych elementów (kolektywizmu i indywidualizmu). Polska, obok Grecji, Belgii czy Francji, charakteryzuje się wysokim stopniem unikania niepewności. Charakteryzuje się także, obok Czech, Hiszpanii czy Pakistanu, orientacją na krótki horyzont czasowy.

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner postrzegają kulturę narodową z punktu widzenia sposobu rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów przez ludzi. Biorą pod uwagę stosunek do ludzi, stosunek do czasu oraz stosunek do otoczenia. Autorzy ci w odniesieniu do ludzi wskazują na następujące wymiary: uniwersalizm-partykularyzm, indywidualizm-kolektywizm, powściągliwość-emocjonalność, wycinkowość-całościowość, osiągnięcie statusu-przypisywanie statusu. Następnie, poza stosunkiem do ludzi, wskazują na następujące wymiary: sekwencyjność-synchronizm (zaliczony do kategorii czasu) oraz harmonia-napastliwość (zaliczony do kategorii stosunek do otoczenia; kultury napastliwe podkreślają znaczenie konfliktu o obronę własnych przekonań, zaś zmiana stanowi zagrożenie).

R.R. Gesteland odniósł się do międzynarodowych kontaktów biznesowych i zaproponował typologię kultur opartą na czterech kryteriach: sposób prowadzenia interesów (kultury propartnerskie, np. Japończycy, Arabowie oraz kultury protransakcyjne, np. Niemcy, Australijczycy), podejście do konwenansów i status społeczny (kultury ceremonialne, np. Nowa Zelandia, kraje skandynawskie i nieceremonialne, dotyczące większości krajów europejskich), stosunek do czasu (kultury monochroniczne, zwracające uwagę na punktualność i terminowość, np. Japonia i USA oraz polichroniczne, np. kraje arabskie czy afrykańskie), a także sposób porozumiewania się (kultury ekspresyjne, np. kraje śródziemnomorskie lub powściągliwe, np. Tajlandia, kraje skandynawskie). Polska jest sytuowana jako kraj o kulturze partnerskiej, ceremonialnej, polichronicznej, przy braku stałej ekspresyjności.

R. Hall podkreśla aspekt komunikacyjny kultury. Kultura określa sposób komunikowania się, a zróżnicowanie kultur dotyczy kontekstu (konkretna i bezpośrednia komunikacja w kulturach niskokontekstowych, np. Niemcy, USA, Wielka Brytania; w kulturach wysokokontekstowych, do których należy Polska, a także Chiny, Grecja czy Japonia, liczy się kontekst sytuacyjny, a także kulturowy, gesty czy mimika), czasu (kultury monochroniczne lub polichroniczne) i przestrzeni (kultury kontaktowe, nawet z bliskim kontaktem fizycznym, np. dotykiem – kraje Bliskiego Wschodu i niekontaktowe – dotyczy to państw Europy Północnej, zachowujących dystans przestrzenny).

Projekt GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) wydzielił następujące wymiary kultury: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny (dotyczy poziomu społecznego), kolektywizm grupowy (dotyczy m.in. organizacji, rodziny czy grupy przyjaciół), egalitaryzm, asertywność (wysoki jej poziom przejawia się w rywalizacji, postępie, sukcesie; brak asertywności podkreśla z kolei współpracę, harmonię, tradycję, doświadczenia, dobre relacje międzyludzkie) oraz orientacje: przyszłościowa, zadaniowa i humanitarna. Polska została umieszczona w kręgu kultury Europy Wschodniej, charakteryzującej się wysoką asertywnością, wysokim kolektywizmem grupowym oraz równouprawnieniem płci. Średni poziom dotyczy orientacji na człowieka, dystansu władzy i kolektywizmu instytucjonalnego, natomiast niski dotyczy orientacji na wyniki, orientacji na przyszłość, a także unikanie niepewności<sup>7</sup>.

Kultura może być traktowana jako element kapitału społecznego. Podkreślana jest wspólnota interesów oraz rola zaufania społecznego. Wyróżnia się zatem kultury niskiego zaufania (np. Francja czy Hiszpania, gdzie raczej dominują związki rodzinne) oraz wysokiego zaufania (np. Japonia czy Niemcy). Dla Polski charakterystyczny jest niski poziom zaufania społecznego i wysoki zaufania prywatnego<sup>8</sup>. Podkreśla się że tworzone zaufanie może mieć podłoże kulturowe związane z czyn-

<sup>7</sup> E. Turska, I. Pilch, *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6, s. 37-44.

<sup>8</sup> F. Fukujama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław, 1997.



nikami narodowymi<sup>9</sup>. W pracach różnych autorów, w opisie kapitału społecznego zwraca się także uwagę na znaczenie przy jego tworzeniu dobra symbolicznego, w tym wartości i idei, a także na internalizację wartości<sup>10</sup>.

Koncepcją uwzględniającą wspólne wartości niezależnie od miejsca (kraju) funkcjonowania podmiotu gospodarczego jest CSR. W ramach tej koncepcji następuje równoczesna realizacja celów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych. Jej cechą jest fakt, że założenia tej koncepcji zostały przyjęte przez społeczność międzynarodową. Jednak w praktyce wspólny system wartości nie znajduje jednoznacznej akceptacji w krajach o wyraźnie zróżnicowanych kulturach. Realizacja CSR może sprzyjać np. europejskim procesom integracyjnym w oparciu o wspólne, europejskie wartości przedsiębiorstw. Jednak nawet na poziomie europejskim istotnym czynnikiem są przesłanki kulturowe. Proponowany jest podział na kręgi kulturowe współczesnego świata. Zwraca się uwagę, że nawet kraje Unii Europejskiej należą do różnych kręgów kulturowych: anglosaskiego, germańskiego, nordyckiego czy latynoeuropejskiego<sup>11</sup>. W odniesieniu do CSR wykonano badania dla 178 korporacji w 20 krajach Europy z 5 kręgów (*clusters*): Europa kontynentalna, Wyspy Brytyjskie, Europa Wschodnia, Europa Północna, Europa Śródziemnomorska. W badaniach wydzielono następujące grupy zagadnień: 1. typ CSR (dotyczy inicjatyw: aspekty ekonomiczne, społeczne, ekologiczne); 2. natura i typ CSR; inicjatywy dotyczą rozwoju produktów i procesów, procesów organizacyjnych i biznesowych czy filantropii. Analizuje się inicjatywy wewnętrzne związane ze świadomością CSR; 3. typ interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych (w tym media). Ponadto rozpatruje się wpływ CSR na realizację biznesu (*core business*) i strategii. W Europie zidentyfikowano cztery modele realizacji CSR: 1. partnersko zorientowany model w krajach nordyckich z zarysowanym nastawieniem międzysektorowym i pomiędzy interesariuszami jako wynik potrzeb lokalnych społeczności; realizacja następuje bez aspektów formalnych; 2. model *sustainability* i obywatelski w Austrii, Belgii, Francji, Niemczech i Luxemburgu; rządy promują CSR w biznesie, podnosząc świadomość i wspierając oraz odwołując się do podejścia regulacyjnego; 3. model Agora w krajach Morza Śródziemnego z wyraźnym nastawieniem na multiinteresariuszy i na konsensus; 4. model biznes w społeczności (*business in the community*); dotyczy Wielkiej Brytanii i Irlandii, ze słabym oddziaływaniem polityki (*policies*), odnosi się do promowania zmian przez sektor publiczny, ułatwiania dialogu czy zachęcanie korporacji do włączania się w problemy społeczne<sup>12</sup>.

Interesujące są rozważania dotyczące kwestii kulturowych w ujęciu rynkowym, w tym aspekty międzykulturowej etyki konsumenckiej. Rozważania takie prowadzono m.in.

<sup>9</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, R.M. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, nr 3, s. 601-621.

<sup>10</sup> A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016, s. 245-246.

<sup>11</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII).

<sup>12</sup> F. Maon, V. Svaen, A. Lindgreen, *Different path: an investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 2, s. 405-422.

w związku z zachowaniem emigrantów. Emigranci pochodzić mogą bowiem z kultur innych niż kraj goszczący. Chodzi zatem o wpływ kulturowy na decyzje konsumenta<sup>13</sup>.

## Zachowania naśladowcze organizacji

Kwestie zachowań naśladowczych można rozpatrywać w szerszym kontekście. Zdaniem Marka Ćwiklickiego w perspektywie ekonomicznej i społecznej można mówić o występowaniu w naukach o zarządzaniu:

- ekonomii ewolucyjnej – w teorii ewolucji konkurencja jest traktowana jako walka o przetrwanie;
- ekologii organizacyjnej – formułowana jest analogia do ekologii populacji biologicznej, z podkreśleniem roli selekcji. Badaniom poddaje się populacje, funkcjonujące w niszach rynkowych utożsamianych z branżami;
- problematyki ewolucji społecznej i socjobiologii, w której zachowania człowieka rozpatruje się w kontekście teorii doboru naturalnego;
- psychologii ewolucyjnej, jako swoistej odpowiedzi na stygmatyzację socjobiologii – badaniom poddawano m.in. przetrwanie osobnika w środowisku, problemy wyboru partnera czy konflikty grupowe;
- memetyki – wiąże się ona z ewolucją kulturową, rozprzestrzenianiem idei w społeczeństwie za pomocą komunikacji masowej; dyskutowane jest pojęcie replikatora kulturowego wykorzystującego naśladownictwo (w tym. m.in. zjawisko występujących mód). Replikator kulturowy stanowi jednostkę przekazu kulturowego lub naśladownictwa<sup>14</sup>. Memetyka wskazuje na istnienie materialnych podstaw dziedziczności kulturowej, wskazując na podobieństwo mechanizmów ewolucji genów (przekazu genetycznego) i idei (memów)<sup>15</sup>. W kontekście wartości wydaje się że kwestie kulturowe mają znaczenie podstawowe, gdyż wartości organizacyjne wchodzą w skład kultury danej organizacji.

Interesujące są rozważania dotyczące dopasowania organizacji, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Opisywane są różne modele tego dopasowania, w szczególności dotyczące strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Formułuje się także kluczowe pytania dotyczące dopasowania strategii i kultury organizacyjnej:

<sup>13</sup> Wskazano na cztery kategorie orientacji kulturowej: 1. horyzontalny kolektywizm, podkreślający wspólne cele i współzależność; 2. wertykalny kolektywizm, odznaczający się podporządkowaniem normom grupowym; 3. horyzontalny indywidualizm z obserwowaną skłonnością do niezależności; występuje zdolność do wpływania na zmiany, ale też opierania się naciskom społecznym, oraz 4. wertykalny indywidualizm z obserwowaną skłonnością do porównywania się z innymi i odróżniania się od innych. Ludzie o orientacji kolektywistycznej są bardziej podatni na wpływy innych, za: A.A. Pekerti, D. Arli, *Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesian migrants in Australia*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 2, s. 387-404.

<sup>14</sup> M. Ćwiklicki, *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie nr 203, Kraków 2011, s. 37-41.

<sup>15</sup> M. Biedrzycki, *Genetyka kultury*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.

czy kultura sprzyja wdrażaniu strategii oraz jak zmienić kulturę dla implementacji strategii. Trzecie z tych pytań odnosi się do stosowania praktyk zarządzania, które powinny umacniać wartości oraz rozwijać postawy i zachowania pracowników konieczne dla implementacji strategii<sup>16</sup>. W szczególności podnoszony jest temat dopasowywania do zmian w otoczeniu przy wykorzystaniu zdolności dynamicznych. Anna Wójcik-Karpacz, w oparciu o przegląd literatury wskazuje, że zdolności dynamiczne odnoszą się do zmian bazy zasobowej i zdolności w odniesieniu do zmian w otoczeniu. Zdolności dynamiczne są osadzone w organizacji, trudno je zdobyć z zewnątrz. Trudno je także imitować, ponieważ są one unikalne. Szczególne znaczenie dynamicznych zdolności występuje w warunkach szybkich zmian technologicznych. Nawiązuje się przy tym do poglądów Josefa Schumpetera (ramy, warunki brzegowe dla zdolności dynamicznych wytycza środowisko szybkich zmian technologicznych) lub odnosi się do rynków wysokich prędkości. W tym przypadku granice rynku są niejasne, niewyraźne są także występujące modele biznesowe. Obserwuje się zmienność uczestników rynku. Na tych rynkach zdolności dynamiczne są trudne do utrzymania. Z przeglądu literatury wynika, że zdolności dynamiczne powinny być powtarzalne w ramach określonego modelu. Nie powinny występować w sposób jednorazowy jako reakcja na określony problem lub jednorazowe wystąpienie problemu. Istotne jest spostrzeżenie, że twórcze, ale chaotyczne dostosowanie organizacji do występującego kolejnego kryzysu nie stanowi wykorzystania zdolności dynamicznych. Zdolności dynamiczne są bowiem wyuczonym i stabilnym wzorcem aktywności zbiorowej. Obejmuje on systematyczne generowanie i modyfikowanie rutyn operacyjnych dla poprawy efektywności. Efektywność powinna uwzględniać różne grupy interesariuszy, np. poprzez spełnienie przynajmniej w minimalnym stopniu oczekiwań wszystkich grup. Z kolei zdolności operacyjne (zwykłe) umożliwiają bieżącą działalność organizacji, służą utrzymaniu ciągłości działania. Wpływają one bezpośrednio na poziom procesów i produktów lub stanowią rutyny lub zbiór rutyn wysokiego poziomu. Prezentowany jest także pogląd, że zdolności dynamiczne wiążą się z ewolucyjnym dopasowaniem (innowacją), a zdolności operacyjne z dopasowaniem technicznym (sprawność). Zwyczajne zdolności wiążą się z najlepszymi praktykami i robieniem rzeczy właściwie. Wysokie zdolności dynamiczne kojarzone są z przystosowaniem do zmian rynkowych i technologicznych oraz celów społecznych. Zdolności dynamiczne dotyczą poziomu strategicznego, a zwykłe – poziomu operacyjnego<sup>17</sup>.

Interesujące z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu mogą być badania ewolucji organizacji, poruszające trzy kwestie: rutyny i kompetencje organizacyj-

<sup>16</sup> K. Gadomska-Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156), s. 107-120.

<sup>17</sup> A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1(175), s. 51-70.



ne, postrzegana w sposób całościowy organizacja oraz populacje lub społeczności. Podejście ewolucyjne w zarządzaniu wiąże się z ewolucją rutyn organizacyjnych. Teorie ewolucji organizacyjnej obejmują rozważania w ramach ekologii populacji, uogólnionego/universalnego darwinizmu, ekonomii ewolucyjnej oraz podejścia koewolucyjnego. Ewolucja organizacji (populacji) zawarta w ekologii zakłada, że selekcji organizacji w oparciu o dostosowanie organizacji dokonuje otoczenie. Strategiczna i organizacyjna adaptacja podlega koewolucji, co można wiązać ze zmianami dotyczącymi dynamiki konkurencyjności, technologii i zmian instytucjonalnych. Rozwijane jest pojęcie koewolucji instytucjonalnej jako procesu prowadzącego do dopasowania organizacji do różnych środowisk instytucjonalnych<sup>18</sup>.

### Legitymizacja organizacji, izomorfizm a wartości – wpływ teorii neoinstytucjonalnej

Realizacja potrzeb społecznych i zgodność z przyjętymi wartościami (w tym ekologicznymi) może stanowić podstawę do legitymizacji organizacji. Pytanie, które narzuca się przy tego typu zachowaniach firm, jest takie, czy są to działania wystarczające do uzyskania przewagi konkurencyjnej, gdyż mogą one mieć charakter naśladowczy. W literaturze omawia się różne poglądy dotyczące strategii legitymizacji w kontekście CSR, zwracając uwagę, że organizacja może dostosowywać się, tworząc strategię w oparciu o zachowania pasywne (podlegając oddziaływaniu instytucji zewnętrznych, o charakterze izomorficznym), bądź przyjmując strategię o charakterze proaktywnym, próbując zarządzać oddziaływaniem tych zewnętrznych instytucji, poszukując odpowiednich strategii legitymizacji. Przywoływany jest izomorfizm instytucjonalny<sup>19</sup>, który obejmuje mimetyzm (jako działania imitacyjne, np. odnośnie do praktyk organizacyjnych), oddziaływania normatywne (np. jako wynik promocji określonych rozwiązań czy praktyk) i wymuszające (*coercive*, np. przez rządy). Wymienia się także typy strategii legitymizacji<sup>20</sup>. Jest ich pięć, o różnym stopniu aktywności (oporu) wobec nacisku instytucji zewnętrznych – od zgody na przestrzeganie tych reguł (*rules*), wartości i norm, aż do ich odrzucenia<sup>21</sup>.

Kateryna Novikova zwraca uwagę, że izomorfizm (równoważenie, odwzorowanie) w ujęciu ekonomii i socjologii odnosi się do problemów biurokratyzacji czy racjonalizacji, a w perspektywie teorii neoinstytucjonalnej rozpatruje kwestie homogenizacji. Izomorfizm

<sup>18</sup> E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu*. *Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 7-15.

<sup>19</sup> W.W. Powell, P.J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organisational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago 1991.

<sup>20</sup> C. Oliver, *Strategic responses to institutional processes*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, nr 1, s. 145-179.

<sup>21</sup> E. Beddewela, J. Fairbrass, *Seeking legitimacy through CSR: institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 136, nr 3, s. 503-522.

jest kojarzony z imitacją i naśladownictwem. Odnosi się m.in. do rozpowszechniania innowacji. W teorii neoinstytucjonalnej zwraca się uwagę na podobieństwo struktur i procesów organizacyjnych, co oznacza, że mają one charakter izomorficzny. Podkreśla, że w ramach teorii neoinstytucjonalnej zmiana organizacyjna opiera się na trzech mechanizmach izomorfizmu: przymusu, co wiąże się z legitymizacją i presją na organizację, izomorfizmu normatywnego (co wiąże się z profesjonalizacją i rekrutacją wyedukowanego personelu) oraz mimetyzacją. Na izomorfizm mimetyczny wpływa przede wszystkim niepewność otoczenia, wywołująca pewne standardowe reakcje. To właśnie ta niepewność zachęca do zachowań naśladowczych. Następuje wzorowanie się (*modeling*) na organizacjach, które osiągnęły legitymizację i sukces, odnosząc się do dojrzałego otoczenia instytucjonalnego. Mamy zatem do czynienia z tworzeniem swoistego wzorca organizacji. Bezpośrednia imitacja, transfer wiedzy i informacji mogą być podstawą imitacji innowacji. Imitacja prowadzi do izomorficznych zmian instytucjonalnych<sup>22</sup>. Punktem wyjścia K. Novikowej do rozważań są głównie prace P.J. DiMaggio i W.W. Powella<sup>23</sup>.

Sara Bice zwraca uwagę na instytucjonalizację CSR pomiędzy korporacjami wielonarodowymi (*multinational corporations*). Przejawia się to w powszechnym przygotowywaniu raportów *sustainability* (w roku 2013 dotyczyło to 93% podmiotów z listy 250 największych firm światowych). Odnosząc się do instytucjonalizacji CSR wskazuje, że teoretyczne podejścia do CSR można zakwalifikować z punktu widzenia następujących modeli: biznesu, interesariuszy, etycznego oraz (nowo) instytucjonalnego (*new institutional model*). Ujęcie neoinstytucjonalne obejmuje wzory (*pattern*) polityk i aktywności, wykorzystywane są normy społeczne i aktywność interesariuszy. Implementacja CSR odbywa się przez odpowiednie polityki korporacji, raportowanie i podejście menadżerskie, współpracę w ramach tworzonych wspólnych gremiów w układzie firma-otoczenie, zaangażowanie interesariuszy, a także przez zgodność z regulacjami (*regulatory compliance*). Nowy instytucjonalizm jest kojarzony z odpowiedziami na pytania dotyczące globalnej dyfuzji i przyswojenia (*adoption*) określonych idei i praktyk, w tym CSR. Podkreślany jest jednak wpływ aspektów kulturowych. CSR stanowi instytucję (*CSR as a institution*). Przyjmuje się, że instytucjonalizacja to proces, poprzez który wzorce społeczne (*social pattern*) uzyskują status instytucji. Zaprezentowany został główny społeczny mechanizm instytucjonalizacji CSR, który zawiera w sobie 4 obszary: 1. dyskurs (*discourse*), który wiąże się z społeczną akceptacją do działania (*social licence to operate*), raportowaniem *sustainability*, aspektami przemysłu, publikacjami korporacji czy mediami; dyskurs można rozpatrywać w kontekście izomorficznych nacisków na instytucjonalizację CSR (*isomorphic pres-*

<sup>22</sup> K. Novikova, *Izomorfizm: imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova (red.), *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, 2013, s. 105-115.

<sup>23</sup> P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i oprac. A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

ures institutionalising CSR); 2. przymus (*coercion*): naciski mogą pochodzić np. od interesariuszy, wiąże się z wprowadzaniem różnych regulacji, w tym ISO czy GRI; 3. normatywne uczenie się (*normative learning*), działania podejmuje się zgodnie z warunkami i metodami pracy oraz procesami profesjonalizacji, w tym m.in. odnośnie do określenia najlepszych praktyk CSR czy rozwoju programów treningowych w zakresie CSR; 4. naśladownictwo (*mimikra, mimesis*) – powodowane jest niepewnością, zachowania mogą nosić charakter poszukiwania legitymizacji, rozprzestrzeniania się uzgodnionych priorytetów i aktywności odnośnie do CSR, np. jako adaptacja praktyk CSR. Do zjawiska izomorfizmu, związanego z podobieństwem organizacji i ich otoczenia, przyczyniają się zatem mechanizmy naśladownictwa, normatywnego uczenia się oraz przymusu<sup>24</sup>.

W oparciu o teorię instytucjonalną badano mechanizm izomorfizmu w kontekście realizacji CSR. Na rynku aktywność przedsiębiorstw w zakresie CSR wiąże się z funkcjami podstawowego biznesu (*core business functions*). W układzie biznes-klient (*business to consumer*) inicjatywy CSR mają charakter uznaniowy (*discretionary*), zróżnicowany (*varied*) i filantropijny<sup>25</sup>.

Dużą wagę przywiązuje się do problematyki legitymizacji organizacji. Wskazuje się na trzy formy legitymizacji: kognitywną (społeczna akceptacja przy braku świadomości, jako rzecz zrozumiała sama przez się), pragmatyczną (opartą na dostrzeganiu korzyści) i moralną (opartą na otwartym dyskursie)<sup>26</sup>. Do tego można odpowiednio wymienić (odnieść) strategie legitymizacji: adaptacja praktyk organizacyjnych do oczekiwań społecznych, manipulacja oczekiwaniami (np. w oparciu o PR) i percepcja odnośnych (istotnych, *relevant*) interesariuszy oraz argumentacja w ramach dyskursu dotyczącego moralności dla osiągnięcia wspólnie akceptowanych rozwiązań. Wskazuje się na możliwe tworzenie legitymizacji z interesariuszmi poprzez strategie argumentacji, czemu towarzyszy consensus. Legitymizację na poziomie korporacji (*corporate legitimacy*) przyjęto jako społeczną akceptację praktyk korporacyjnych. Korporacje działają w różnych warunkach z powodu występowania różnych norm moralnych i kulturowych oraz heterogeniczności interesariuszy. Są również konfrontowane ze złożonością instytucjonalną. To powoduje, że korporacje w tym samym czasie realizują różne strategie legitymizacji. MNCs (korporacje wielonarodowe, *multinational corporations*) reprezentują także różne wartości wewnętrzne, a także uwzględniają te, które występują na zewnątrz<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> S. Bice, *Corporate social responsibility as institution: a social mechanism framework*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 1, s. 17-34.

<sup>25</sup> E. Ozdora-Aksak, S. Atakan-Duman, *Gaining legitimacy through CSR: an analysis of Turkey's 30 largest corporations* „Business Ethics: A European Review”, Jul. 2016, vol. 25, nr 3, s. 238-257.

<sup>26</sup> M. Suchman, *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 3, s. 571-610.

<sup>27</sup> D. Baumann-Pauly, A.G. Scherer, G. Palazzo, *Managing institutional complexity: a longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 137, 1, s. 31-51.

Odnosząc się do legitymizacji, warto podkreślić, że udział procesu legitymizacji w tworzonej więzce procesów można traktować jako ogólną zasadę, mając na uwadze tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy, z możliwością wykorzystania zjawiska synergii<sup>28</sup>. Legitymizację przedsiębiorstwa proponuje się budować w oparciu o realizację triady działań na rzecz odpowiedzialności organizacji, na którą składają się: odpowiedzialna przedsiębiorczość, odpowiedzialna innowacyjność i odpowiedzialna jakość<sup>29</sup>.

## Efektywność społeczna organizacji

W literaturze przedmiotu szeroko dyskutowana jest kwestia, jak oceniać działania organizacji. Interesującą propozycją może być ocena społecznej efektywności. Przemysław Zbierowski zwraca uwagę, że efektywność może wychodzić poza efektywność finansową, włączając w to efektywność społeczną. Takie podejście oferuje nurt pozytywnej teorii organizacji (*positive organizational scholarship* – POS). Organizacyjny sukces lub porażkę organizacji rozważa się w kontekście kulturowym i w aspekcie interesariuszy. Perspektywa pozytywna rozpatruje działania organizacji w długim przedziale czasu, działania mają charakter eksploracyjny, kryterium sukcesu ma także wymiar moralny. Obserwuje się występowanie dominacji czynników niematerialnych oraz zorientowanie na zaspokojenie potrzeb wielu grup interesariuszy (w tym także właścicieli). Zarządzanie efektywnością nie jest ukierunkowane na zysk, lecz na wzrost wartości organizacji. Społeczna efektywność organizacji (CSP – *corporate social performance*) jest traktowana jako najwyższy poziom relacji z interesariuszami. Pierwszym poziomem jest analiza relacji organizacja – interesariusze zaś drugim – CSR. Przytaczane są poglądy zawarte w modelu zintegrowanym społecznej efektywności organizacji D.J. Wood<sup>30</sup>, w którym zidentyfikowano trzy poziomy. Stanowią je zasady społecznej odpowiedzialności: instytucjonalna (usankcjonowanie), organizacyjna (odpowiedzialność publiczna) i indywidualna (uznanie menadżerskie). Ponadto w skład modelu wchodzi procesy społecznej reakcji organizacji oraz rezultaty zachowań organizacyjnych.

Występuje także model M.B.E. Clarksona<sup>31</sup> oparty na zarządzaniu relacjami z interesariuszami przez organizację. Pomiar społecznej efektywności organizacji opiera się na agregacji wielu mierników. Praktykuje się dawanie interesariuszom

<sup>28</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 1, s. 9-25.

<sup>29</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1, s. 9-27.

<sup>30</sup> D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, nr 4, s. 698-718.

<sup>31</sup> M.B.E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 1, s. 92-117.

możliwości samodzielnego ustalenia listy tych mierników oraz nadanie im odpowiednich wag. Wyróżnić można 4 typy miar społecznej efektywności organizacji, odnoszące się do: 1. zasad CSR; 2. procesów reaktywności społecznej; 3. wyników i wpływu na efektywność oraz 4. miar wielokryterialnych.

Najbardziej rozbudowaną bazę danych dotyczących CSP stanowi KLD (baza danych: Kinder, Lydenberg, Domini Inc.), zawierająca wyniki społecznej efektywności większości notowanych publicznie firm amerykańskich. Obejmuje ona kwestie: środowiska naturalnego, społeczności i społeczeństwa, klientów, pracowników i łańcuchów dostaw oraz nadzoru korporacyjnego. Do oceny można także wykorzystać samoocenę organizacji, opierając się na ocenach wizerunku, wiarygodności, ocenie organizacji jako odpowiedzialnej społecznie, a idąc dalej – przyjaznej dla środowiska oraz przestrzegającej praw człowieka i pracownika. To ostatnie narzędzie pozwala na opis społecznej efektywności organizacji w czterech wymiarach, jakimi są: prospołeczna orientacja, ochrona środowiska, społeczna odpowiedzialność oraz etyka biznesu<sup>32</sup>. Podnoszenie efektywności społecznej odbywa się zatem z uwzględnieniem wartości organizacyjnych.

## Wartości w organizacji

W literaturze mowa jest o kongruencji wartości osobistych (*personal* – personalnych) i organizacyjnych; chodzi o to, by pracownicy zgadzali się z wartościami organizacyjnymi, nawet je hołubili (*cherisher*), ale także skrupulatnie przestrzegali. Podano propozycję oceny tej kongruencji w oparciu o poziomy (stopnie): dopasowania wartości osobistych i organizacyjnych, zmian wartości osobistych i organizacyjnych oraz dopasowania zmian wartości osobistych i organizacyjnych. Wartości osobiste i organizacyjne odnoszono do siedmiu ich grup (opisanych bardziej szczegółowo): ekonomicznych, społecznych, moralnych (w tym do odpowiedzialności), duchowych (*spiritual*), estetycznych (*aesthetic*), fizycznych (cielesne, materialne, *physical*, w tym m.in. bezpieczeństwo i higiena pracy) oraz profesjonalnych. Kongruencja w przypadku osób (*personal*) prowadzi do satysfakcji z pracy, identyfikacji z organizacją, zaangażowania organizacyjnego (*commitment*), motywacji, inicjatywności, aktywności zależnej od kontekstu (*contextual*) oraz chęci (zamiaru) pozostania w organizacji. Efekt kongruencji dla organizacji przejawia się w postaci efektywności (*efficiency*), innowacyjności i poziomu uzyskiwanych wyników (*performance*)<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> P. Zbierowski, *Społeczna efektywność organizacji – rozważania teoretyczne i propozycja pomiaru*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2, s. 18-24.

<sup>33</sup> J. Vveinhardt, E. Gulbovaitė, *Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 136, nr 3, s. 481-501.



Obszerne rozważania o wartościach w organizacji zawiera opracowanie *Zarządzanie respektujące wartości*<sup>34</sup>. Wartość jest pojmowana jako zasada abstrakcyjna, o ogólnym charakterze, która wyznacza wzorce zachowań w danej organizacji (społeczności) czy społeczeństwie. Integracja celów indywidualnych i społecznych odbywa się w ramach procesu socjalizacji. Wyróżnia się dwa podejścia do wartości w zarządzaniu: respektujące (oparte na unikaniu niezgodności z występującymi wartościami i normami) bądź promujące. Promowanie wartości ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (stanowi dźwignię tego rozwoju) ale także wpływa na jego efektywność, przedsiębiorczość, społeczną spójność oraz zaangażowanie.

Wartości w organizacji mogą mieć charakter ekonomiczny (obejmują zysk długo- i średniookresowy, konkurencyjność, innowacyjność, efektywność) oraz pozaekonomiczny (obejmują one rozwój zrównoważony, odpowiedzialność społeczną, kwestie godności, zaufania, równoważenia pracy zawodowej z innymi sferami życia, szerokie rozumienie jakości, sprawiedliwości i uczciwości). Do wartości ekonomicznych zalicza się także wartość przedsiębiorstwa czy kursy akcji. Wartości pozaekonomiczne mają charakter kulturowy, obywatelski, odnoszą się do kompetencji i rozwoju, a także do ekologii. Jako wartość ekonomiczno-społeczna może być traktowana przedsiębiorczość. Do wartości kulturowych i etycznych należą m.in.: odpowiedzialność, uczciwość i sprawiedliwość, ale także zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność i rzetelność. Do tych wartości zalicza się także zaufanie, szacunek, współpracę, solidarność, a także umiejętność osiągnięcia porozumienia. W skład wartości kulturowych i etycznych wchodzi również tolerancja, wielkoduszność, empatia, wyrozumiałość, odwaga cywilna oraz umiar i lojalność. Sprawiedliwość wiąże się z uczciwym i prawnym postępowaniem. Do wartości godnościowych zaliczamy m.in. szacunek, poszanowanie godności, wolność i prywatności, a także życzliwość. Wykształcenie i wiedza traktowane są zarówno jako kompetencje, jak i wartość. Warto zwrócić uwagę na wartości społeczne i obywatelskie, dotyczące w szczególności obywatelskiego zaangażowania i działań dla dobra wspólnego. Odnoszą się one do aktywności na rzecz państwa i lokalnych wspólnot, ograniczania bezrobocia, ochrony środowiska, rozwoju kultury, ale także ochrony zdrowia i życia, sportu i rekreacji, dobroczynności itd. Istotna jest także spójność społeczna, przestrzeganie prawa czy patriotyzm. Wartościami społecznymi są m.in. zrównoważony rozwój (*sustainability*), społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz jakość, odnosząca się do produktów i procesów, ale także do pracy. Istnieje pojęcie wartości wspólnych (korporacyjnych) dla ludzi związanych z organizacją, które to wartości obejmują nie tylko pracowników, zarządzających, ale także osoby niebędące pracownikami najemnymi.

The Values Center (Australia) określa 31 wartości biznesowych w 3 grupach: 11 wartości fizycznych, 7 wartości organizacyjnych oraz 13 wartości psychologicznych. Tadeusz

<sup>34</sup> A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa 2016.

Oleksyn podaje własną propozycję wartości użytecznych w zarządzaniu. Proponowane wartości są podzielone na trzy grupy: 1. to 11 wartości ekonomiczno-zarządczych; 2. to 8 wartości kompetencyjnych i społecznych; 3. to 11 wartości etyczno-kulturowych: godność (szacunek), lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, zaufanie oraz życzliwość. Wyniki badań wskazują, że wartości wspólne dla spółek akcyjnych w kolejności ważności to (od najważniejszych): efektywność (zysk), a dalej szeroko rozumiana jakość (dotyczy produktów, procesów, relacji, pracy itd.) oraz odpowiedzialność (również za środowisko). Dopiero na 9. miejscu znajduje się kreatywność i innowacyjność<sup>35</sup>. Sądzę, że wynika to również z faktu, że do tej pory nie kojarzono odpowiedzialności z innowacyjnością. Obecnie podejmowany jest temat odpowiedzialnej innowacyjności<sup>36</sup>.

Rozważania o wartościach są istotne wobec związku między wyznawanymi wartościami pracowników, ale i organizacji z kulturami poszczególnych krajów lub grup krajów o zbliżonych kulturach. Takie podobieństwo kulturowe będzie sprzyjać realizacji działań opartych na realizacji wspólnych wartości, w powiązaniu z zachowaniami mimetycznymi i zjawiskami izomorfizmu organizacyjnego.

## Wartości a przedsiębiorczość intelektualna

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwie zasadnicze kwestie dotyczące przedsiębiorczości intelektualnej: 1. nurt przedsiębiorczości bazującej na wiedzy, zwłaszcza wiedzy chronionej, obejmującej także prawo własności przemysłowej. Nurt ten wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością, podkreśla także umiejętność obserwacji oraz dostęp do informacji i jej przetwarzania<sup>37</sup>; 2. nurt związany z zachowaniami przedsiębiorcy intelektualnego, prowadzący do komercjalizacji.

Znaczenie przedsiębiorczości intelektualnej zawartej w pierwszym nurcie wynika także z faktu, że determinantami wpływającymi na rozwój takiej przedsiębiorczości poza wspieraniem i upowszechnianiem własności intelektualnej czy budowaniem nowoczesnego społeczeństwa opartego na wiedzy jest zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji technologicznych oraz system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy<sup>38</sup>.

Odnosząc się do nurtu drugiego, warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się przedsiębiorcy intelektualnemu, który wykorzystuje wiedzę i kontakty, z równoczesnym przywiązywaniem wagi do kwestii etycznych i rozwoju (również intelektualnego) pracowników. Podkreśla się, że przedsiębiorczość in-

<sup>35</sup> Ibidem, s. 14, 20-23, 28, 65-66, 83, 90-97, 118, 222-229, 263.

<sup>36</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność...*, s. 9-25.

<sup>37</sup> A. Adamczak, *Wstęp*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>38</sup> U. Nowacka, *Kreowanie przedsiębiorczości intelektualnej*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2011, z. V, s. 159-172.

telektualna odnosi się także do menadżerów i specjalistów. Uczenie się przedsiębiorcy intelektualnego przebiega powyżej podwójnej pętli, a tworząc otoczenie, wychodzi on poza ograniczenia, które są obserwowane dla tradycyjnych przedsiębiorców. Pojedyncza pętla wiąże się z imitowaniem, powielaniem zachowań i nagradzaniem zachowań imitacyjnych. Jest to charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw (*small business*). Zachowanie jest postrzegane jako zgodne z normami i oczekiwaniami społecznymi. Zachowanie niezgodne z normą prowadzi do kary. Charakterystyczna dla przedsiębiorczości podwójna pętla uczenia się opiera się na kwestionowaniu istniejących norm działania. Następuje, choć obarczone ryzykiem, wykorzystanie szans w nieciągłym, zmiennym otoczeniu. W ujęciu encyklopedycznym intelektualistę charakteryzuje m.in. przewaga intelektu nad emocjami, a także umiejętność twórczej pracy umysłowej, opartej na podstawach naukowych. Obserwacja zachowań intelektualistów prowadzi do wniosku że występować mogą dwie ścieżki zachowań intelektualnych o charakterze rynkowym: 1. komercjalizacja w ramach jednak ciągle sfery duchowej; przykładem może być tworzenie na zasadach rynkowych szkół wyższych, instytutów badawczych, galerii sztuki, teatrów czy czasopism; 2. wejście w świat materialny, nawet porzucając sferę niematerialną (np. przejmowanie firmy rodzinnej). Wskazuje się zatem na występowanie dwóch kierunków tworzenia przedsiębiorczości intelektualnej – pierwszy to podejmowanie przez intelektualistów działalności przedsiębiorczej oraz drugi – intelektualizacja przedsiębiorczości jako takiej<sup>39</sup>. Zwraca się uwagę, że intelektualiści, wchodzący do biznesu, charakteryzują się wyższą skłonnością do ryzyka, zrozumieniem chaosu oraz akceptacją niestabilności. Role wynalazców, innowatorów, ale i kapitalistów traktują w sposób łączny. Produkty intelektualne, w tym wykształcenie, stanowią towar, podlegający obrotowi rynkowemu<sup>40</sup>. W postrzeganiu przedsiębiorczości intelektualnej można dostrzec wartości zarówno z grupy społeczno-kulturowej, jak również ekonomiczno-społecznej (przedsiębiorczość) i ekonomicznej (innowacyjność). Zwraca uwagę przenikanie się wzajemne tych trzech grup. Naśladownictwo tego typu zachowań będzie się nasilać wraz z dostrzegalnymi sukcesami rynkowymi i społecznymi firm, opartych na przedsiębiorczości intelektualnej.

## Duchowość w organizacji w kontekście wartości

Kultura biznesu przeważnie eliminuje wartości duchowe lub je włącza na zasadach instrumentalnych<sup>41</sup>. Równocześnie obserwuje się zmiany, które podnoszą znaczenie wartości duchowych w biznesie. Duchowość w organizacji (*spirituality mo-*

<sup>39</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

<sup>40</sup> S. Kwiatkowski, *Join us for the knowledge cafe on intellectual entrepreneurship for sustainable development* [w:] S. Kwiatkowski, C. Stowe, *Intellectual product and intellectual capital*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001, s. 7-23.

<sup>41</sup> M. Brophy, *Spirituality incorporated: including convergent spiritual values in business*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 132, nr 4, s. 779-794.

vement) zakłada równowagę między pracą a życiem osobistym, przyjęciem założeń odpowiedzialności społecznej czy ekologii. Cechuje się holistycznym podejściem do otoczenia; dociera się do wnętrza pracowników np. przez treningi duchowe. Styl przywództwa opiera się na inspiracji oraz założeniach służebności wobec podwładnych i organizacji (*servant leadership*)<sup>42</sup>. Duchowość (*spirituality*) w biznesie wyróżnia 7 różnych kategorii (typów):

- rozpatrywanie w odniesieniu do miejsc pracy i zachowań organizacyjnych,
- metodologia dla pomiaru duchowości i związanymi z tym wynikami,
- korzyści dla zatrudnionych,
- wpływ duchowości na wzmocnienie wyników organizacji,
- wiązanie duchowości ze słusnością (sprawiedliwością, *justice*) procedur dotyczących m.in. CSR czy *sustainability*,
- najlepsze praktyki duchowości,
- duchowość w przywództwie (*spiritual leadership*) jako element etycznego przywództwa.

Wskazuje się także na sposób opisu nakładania elementów poszczególnych religii na rzecz wspólnych wartości w przedsiębiorstwie. Podana jest zbieżność pięciu wartości (konsensus), bez względu na religie czy agnostycyzm; jako uniwersalne wartości duchowe przyjmuje się współczucie (miłosierdzie, *compassion*), wzajemne powiązanie (*interconnection*), godność ludzką, wcielanie (*uosabianie, embodies*) transcendencję i wnikliwość (gruntowność, *profundity*), która pozwala zaprzeczyć nihilizmowi.

Wprowadzanie (*incorporate*) duchowości do biznesu obejmuje trzy etapy:

- określenie występujących wartości duchowych w organizacji,
- wniesienie (*infuzing*) wartości duchowych do firmy poprzez polityki, praktyki, procedury i kulturę,
- doskonalenie (*cultivate*) i ułatwianie (*facilitate*) realizacji tych wartości poprzez działania zarządcze i likwidowanie występujących barier<sup>43</sup>.

W literaturze przedmiotu występuje już ponad 70 definicji duchowości (*spirituality*). Odnosi się ona do siły (*force*) lub idei, które nas zmieniają jako społeczność (*community*). Duchowość można już wiązać z praktykami, które odnosić się mogą do buddyzmu, islamu, hinduizmu czy chrześcijaństwa. W aspekcie duchowości mowa jest o ocenie osiągnięć (wyników) w organizacjach non-for profit dla podnoszenia poziomu świadomości, powiązań i ich znaczenia w kontekście łączenia ludzi. Ludzie dostrzegają bowiem sens i celowość podejmowanych zamierzeń, dostrzegają przyczyny oraz racjonalność działań. Ocena wyników organizacji non-for profit służy ich legitymizacji,

<sup>42</sup> K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Di-fin, Warszawa 2013, s. 170.

<sup>43</sup> M. Brophy, *Spirituality incorporated...*, s. 779-794.

a także pozyskiwaniu zasobów oraz chroni oczekiwania interesariuszy<sup>44</sup>. Podjęto także próbę podjęcia tematu dotyczącego duchowości (*spirituality*) osób indywidualnych w kontekście zaangażowania (*engagement*). Zakłada się, że duchowość sięga do głębokich założeń kulturowych i jest ona opisywana poprzez: 1. wigor: w postaci wysokiej energii, odporności (*resilience*), wytrwałości (*persistence*), gotowości do zwiększonego wysiłku; 2. ofiarności przejawiającą się jako entuzjazm, sens działań, inspiracja, duma; 3. absorpcję odnoszoną do pochłaniania przez pracę, zadowolenie z warunków pracy. Duchowość wpływa na zaangażowanie pracowników. Opisano metodę badawczą *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), która zawiera wigor, ofiarności i absorpcję. Dla potrzeb duchowości wykorzystano *Daily Spiritual Experience Scale* (DSES)<sup>45</sup>.

Wymienione elementy można wiązać z podanymi wcześniej wartościami etyczno-kulturowymi. R. Kietliński podkreśla, że wielkie religie monoteistyczne przez oddziaływania kulturowe i tradycje wywierają również obecnie wpływ na stosunek do aktywności gospodarczej i etykę biznesu. Religie, będąc nośnikami wartości, wywierają wpływ na kulturę społeczną w obszarze ekonomicznym<sup>46</sup>. Można zatem wyrazić pogląd, że w określonych kręgach kulturowych wartości religijne będą mieć znaczenie z jednej strony w podejściu do działalności biznesowej z drugiej – mogą być podstawą w zachowań mimetycznych.

## Podsumowanie

Zjawisko ujednoczenia i dostosowania organizacji do otoczenia oparte może być na wspólnocie wartości. Podstawą tej wspólnoty mogą być akceptowane założenia kulturowe. Uwarunkowania kulturowe będą się przejawiać w akceptacji wspólnych wartości dotyczących różnych wartości: ekonomicznych (w tym odnoszących się do kwestii zarządczych) czy społeczno-kulturowych. Poruszana tematyka ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania organizacjami. Aby dokonywać

<sup>44</sup> E.N. Gamble, H.A. Beer, *Spiritually informed not-for-profit performance measurement*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 141, nr 3, s. 451-468.

<sup>45</sup> DSES zawiera 16 elementów: 1. czuję obecność Boga; 2. doświadczam związku (*connection*) z wszystkim co żyje (*to all of live*); 3. w czasie pracy i innym czasie w związku z Bogiem czuję radość; 4. czuję moc w mojej religii i duchowości; 5. czuję się komfortowo w mojej religii i duchowości; 6. czuję wewnętrzny, głęboki pokój (pojednanie) i harmonię; 7. proszę Boga o pomoc pośród codziennej aktywności; 8. czuję się prowadzony przez Boga pośród codziennej aktywności; 9. czuję miłość Boga, bezpośrednio do mnie; 10. czuję miłość Boga wśród (poprzez) innych; 11. jestem dotknięty duchowością poprzez piękno kreacji; 12. czuję się wdzięczny za moje błogosławieństwo; 13. czuję się altruistyczny (bezinteresowny), robiąc coś dla innych; 14. akceptuję innych, nawet gdy oni uważają, że ja myślę o nich w sposób wrogi; 15. życzę sobie, by być bliżej Boga lub w związku duchownym (*divine*); 16. generalnie: jak zamknięty jesteś w uczuciach do Boga, za: R.A. Roof, *The association of individual spirituality of employee engagement: the spirit at work*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 130, nr 3, s. 585-599.

<sup>46</sup> R. Kietliński, *Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji*. Część 1, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt nr 8, Rzeszów, 2006, s. 43-59.



działań zarządczych, należy wykazywać znajomość procesów mimetyzacji i zjawisk izomorfizmu, zachodzących w określonym otoczeniu kulturowym organizacji. Otoczenie kulturowe będzie miało wpływ na zachowania przedsiębiorstw, które w oparciu o własny system wartości będą w różny sposób realizować swoje cele biznesowe. Tworzenie takich systemów wartości odgrywa ważną rolę w obserwowanych zjawiskach, związanych m.in. z przedsiębiorczością intelektualną i tworzeniem organizacji wizjonerskich czy uduchowionych (*spirit organization*). Wartością zyskującą na znaczeniu jest odpowiedzialność. Pozwala ona bowiem na legitymizację przedsiębiorstwa. Istotną rolę pełnią propozycje budowy tej legitymizacji w oparciu o określone wartości, zawarte przede wszystkim w założeniach CSR.

## Bibliografia

- Adamczak A., *Wstęp*, [w:] M. Bąk, Kulawczuk (red.), *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 2009.
- Baumann-Pauly D., Scherer A.G., Palazzo G., *Managing institutional complexity: a longitudinal study of legitimacy strategies at a sportswear brand company*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 137, 1.
- Beddewela E., Fairbrass J., *Seeking legitimacy through CSR: institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 136, nr 3.
- Bice S., *Corporate social responsibility as institution: a social mechanism framework*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 1.
- Biedrzycki M., *Genetyka kultury*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Brophy M., *Spirituality incorporated: including convergent spiritual values in business*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 132, nr 4.
- Chodyński A., *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość – innowacyjność – jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 1.
- Chodyński A., *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergię procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, nr 1.
- Chodyński A., *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wyd. AFM, Kraków 2016.
- Chodyński A., *Odpowiedzialny biznes w integrującej się Europie – aspekty kulturowe*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 2015, nr 4(XII).
- Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 1.
- Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie nr 203, Kraków 2011.

Dąbrowski T.J., *Zarządzanie strategiczne i społeczna odpowiedzialność biznesu – od separacji do konwergencji*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 2.

DiMaggio P.J., Powell W.W., *Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, wybór i oprac. A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

Doney P.M., Cannon J.P., Mullen R.M., *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, nr 3.

Fukujama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

Gadomska-Lila K., *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156).

Gamble E.N., Beer H.A., *Spiritually informed not-for-profit performance measurement*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 141, nr 3.

Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa 2016.

Kietliński R., *Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji*. Część 1, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt nr 8, Rzeszów 2006.

Kwiatkowski S., *Join us for the knowledge cafe on intellectual entrepreneurship for sustainable development*, [w:] S. Kwiatkowski, C. Stowe (eds.), *Intellectual product and intellectual capital*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2001.

Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa 2013.

Maon F., Svaen V., Lindgreen A., *Different path: an investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 2.

Novikova K., *Izomorfizm: imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova (red.), *Funkcjonowanie administracji publicznej – historia i stan obecny*, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, 2013.

Nowacka U., *Kreowanie przedsiębiorczości intelektualnej*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2011, z. V.

Oliver C., *Strategic responses to institutional processes*, „The Academy of Management Review” 1991, vol. 16, nr 1.

Ozdora-Aksak E., Atakan-Duman S., *Gaining legitimacy through CSR: an analysis of Turkey's 30 largest corporations*, „Business Ethics: A European Review”, Jul. 2016, vol. 25, nr 3.

Pekerti A.A., Arli D., *Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesians migrants in Australia*,

„Journal of Business Ethics” 2017, vol. 143, nr 2.

Porter M.E., Kramer M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, nr 1/2.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds.), *The new institutionalism in organisational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago 1991.

Roof R.A., *The association of individual spirituality of employee engagement: the spirit at work*, „Journal of Business Ethics” 2015, vol. 130, nr 3.

Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.

Stohl C., Etter M., Banghardt S., Woo DaJung, *Social media policies: implications for contemporary notions of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2017, vol. 142, nr 3.

Suchman M., *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 3.

Turska E., Pilch I., *Związki kultury narodowej z mobbingiem*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 6.

Vveinhardt J., Gulbovaite E., *Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence*, „Journal of Business Ethics” 2016, vol. 136, nr 3.

Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, nr 4.

Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1(175).

Zbierowski P., *Społeczna efektywność organizacji – rozważania teoretyczne i propozycja pomiaru*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2.

Zdziarski M., *Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 2.